

RAPPORT



CENTERCHEFER I KOMMUNERNE

CENTERCHEFERS VILKÅR,
UDFORDRINGER OG MULIGHEDER



Hvad er en centerchef?

“Centercheferne er butiksbestyrere. De skal hele tiden kunne redegøre for, hvad der foregår i boksen. De har meget personaleledelse, og de har også et ansvar for produktet. Det kræver stort ledelsesspænd.”

“Centerchefen er en ydmyg edderkop. Det er den, der bliver spist.”

“En dygtig centerchef er en fagligt sikker og ledelsesmæssig stærk chef, som har en direktør i maven.”

“Centerchefen er en butikschef. Man undervurderer, hvor stor en rolle centerchefen har. Centerchefen har fx økonomiansvaret.”



“En centerchef er en Volvo. Det er en bil, hvor man ved, hvad man har. En driftssikker bil. Der behøver ikke at være et avanceret udstyr, men det udstyr, der er, skal fungere. Det er i orden, at bilen kan køre hurtigt, men den skal først og fremmest kunne bremse, og sikkerheden skal være i orden.”

“En centerchef er som bøffen i en bøfsandwich. Man er i et krydspres. Uden bøfingen sandwich”

“Centerchefen er Styrmand Karlsen. Han/hun skal sørge for, at tingene sker. Man forventer, at jeg som centerchef opdager, hvis der er et overforbrug, før det bliver et problem. Jeg skal skabe råderum for politikerne til at træffe beslutninger og arbejde med visioner.”

Spørgsmålet som satte undersøgelsen i gang

Siden strukturreformen har flere kommuner skiftet forvaltningsstrukturen ud med en centerstruktur med dertilhørende centerchefer. Afsættet for denne rapport var en nysgerrighed på, hvad der kendetegner denne nye type chefer. Hvordan tegner deres ledelsesrum sig? Hvad kendetegner centerchefernes vilkår? Hvilke udfordringer oplever de? Og hvilke muligheder giver centerstrukturen for de nye centerchefer?

Flere og flere kommuner vælger at lave en centerstruktur, hvor en koncern-direktion sammen med et antal centre udgør det strategiske ledelsesniveau. Det er et skifte fra en mere hierarkisk forvaltningsmodel til en model med en direktion i midten med faglige centre, der arbejder sammen på tværs omkring direktionen. Skiftet skyldes bl.a., at kommunerne ønsker mere helhed og flere tværgående initiativer.

I den ideelle centermodel har centerchefen ansvaret for sit fagområde – herunder den faglige kvalitet, driften og udviklingen. Direktionen får en mere strategisk og samlende rolle. Det er direktionen, der sætter retningen i forhold til kommunens udvikling og den tværgående dagsorden samt sørger for, at centercheferne får mulighed for at gå sammen på tværs af fagområder.

Centerstrukturen er imidlertid et relativt uafdækket felt af kommunernes styring. Derfor er Djøf, HK, JA og KL i forbindelse med OK 13 gået sammen om at undersøge kommuner-

nes centerstrukturer med projektet "Kommunale chefers udfordringer og muligheder – i en tid præget af forandringer".

Projektets overordnede formål er at se på, hvad der kendetegner centerchefernes ledelsesvilkår og -rolle, samt hvordan de udnytter/håndterer de muligheder/udfordringer, som centerstrukturerne rummer.

Projektets primære målgruppe og omdrejningspunkt er centercheferne i de kommuner, der har en (form for) centerstruktur. Da projektet fokuserer på vilkår for ledelse og håndtering af muligheder og udfordringer i strukturen, er projektets resultater både interessante for nuværende og kommende centerchefer.

Og svarene

Projektet blev sat i søen med en ambition om at undersøge, hvad det betyder for chefniveauet, når man som kommune organiserer sig efter en centermodel. For centerstrukturer og dermed centercheftitlen må dække over noget, der i en vis udstrækning har samme karakter. Derfor var antagelsen, at de nye organisationsformer

og chefstillinger ville udgøre en nogenlunde ensartet fællesmængde på tværs af kommunerne.

Denne grundantagelse er imidlertid blevet udfordret. Der er godt nok lighed blandt kommunerne, men variationen er større end først antaget. Det er tydeligt, at det er svært at tale centerstrukturer og centerchefer som entydige størrelser.

Det korte af det lange er, at centerstrukturer såvel som centerchefer er en noget mere broget størrelse i praksis, end man kunne forledes til at tro fra en teoretisk udsigtspost. Selv om intentionerne med at indføre en centerstruktur med centerchefer og koncerndirektion i spidsen i høj grad er de samme på tværs af kommuner, så realiseres centerstrukturen på vidt forskellig vis.

Også selve centercheftitlen dækker i praksis over en stor variation, idet den rummer chefer med forskellige opgaver og vilkår. Fra centerchefer i stabsenheder med 20-30 medarbejdere, der varetager opgaver af tværgående karakter, til centerchefer i enheder med adskillige afdelingsledere, mange fagområder og op til 3000 medarbejdere.

Men selv om variationen er stor, er der en række fællestræk – ud over intentionerne med at indføre centerstrukturen – som ikke er af uvæsentlig betydning for centerchefernes virke: .

- Kommunernes intentioner med at indføre centerstrukturen er i vid udstrækning sammenfaldende. De vil alle have en mere tværgående organisation uden siloer, hvor fagligheden i den politiske betjening er i højsædet. De har dog også stort set alle erkendt, at det er nødvendigt med en pragmatisk tilgang til centerstrukturen. Set i forhold til de organiseringsformer, der med en bred betegnelse kan kaldes forvaltningsorganisationer, er centerorganisationen forholdsvis ny i den kommunale verden. Det er faktisk først efter kommunalreformen i 2007, at kommunerne for alvor er skiftet til den model. Set i det lys er det måske ikke så overraskende, at forventninger, forståelser og praksis udgør et broget billede på tværs af kommunerne
- De interviewede direktører, centerchefer og funktionsledere peger i høj grad på de samme styrker og svagheder ved centerstrukturen. Fx fortæller flere, at centerstrukturen som organisatorisk ramme styrker samarbejdet på tværs – men de understreger også, at det kræver en særlig ledelsesmæssig indsats, modellen gør det ikke alene
- Centerchefen har – uagtet stor variation på andre felter - fået opgaven med at understøtte den tværgående sammenhængskraft i organisationen. Som metaforerne viser, er det en opgave, som fordrer centerchefer med en stor robusthed og gennemslagskraft. Det har altid været chefens lod at befinde sig i et ledelsesrum, hvor der er pres fra oven og fra neden, men for centerchefen øges presset fra siderne tillige. Det betyder bl.a., at direktionen hele tiden skal være opmærksom på, om de giver centercheferne nok plads til at udføre deres ledelse. Men det er nødvendigt med klare snitflader mellem såvel direktion og centerchefer som mellem centerchefer og afdelingsledere
- Selv om der ikke kan tegnes et entydigt billede af centercheferes vilkår, udfordringer og muligheder på baggrund af undersøgelsen, rejser den nogle væsentlige perspektiver i relation til såvel den enkelte chef som i forhold til organisationen. På baggrund af de gennemførte interviews kan der peges på en række spændingsfelter, som bliver særligt relevante, når man arbejder ud fra en centermodel:
 - Siloerne forsvinder ikke, når man indfører en centerstruktur – aben flytter bare et andet sted hen. Når man spiller ledelsen tættere sammen på chefniveau, er der en risiko for, at man spiller afdelingslederne på niveauet under fra hinanden og isolerer dem
 - Inden for en centermodel vil man ofte se en ansvarsfordeling mellem centerchef og direktion, hvor centerchefen har ansvar for driften, og direktionen har det strategiske ansvar. Når der kommer pres på såvel det driftsmæssige som det økonomiske, er der en risiko for, at centerchefen vender sig indad med et snævert fokus på sit eget ansvar – driften
 - Nogle centerchefstillinger spænder over indtil flere faglige områder, hvor centerchefen er den øverste fagligt ansvarlige og skal have faglig indsigt i samtlige områder. Samtidig stilles der høje krav til mere generelle og strategiske kompetencer. Kompetencekravene trækker i hver sin retning, men er lige centrale
 - Centerstrukturen er udtryk for en strategi for en bedre håndtering af organisationens udfordringer og for at opnå bedre resultater. Ofte opstår der dog det dilemma, at den nye struktur udtænkes inden for rammerne af gårsdagens logik og praksis, hvilket kan føre til uhenigtsmæssige kompromisser og begrænsninger. Samtidig er de direktører og chefer, som skal udfylde rollerne i den nye organiseringsform, langt hen ad vejen opdraget i den gamle forvaltningsstruktur

Centerstrukturen - Mønstre på tværs

Selv om der er forskel på både kommunernes organisering og centerchefernes roller, er der nogle tydelige mønstre, der går på tværs. Kommunerne har eksempelvis langt hen ad vejen haft de samme intentioner og ambitioner for centerstrukturen. Det betyder også, at de interviewede direktører, centerchefer og afdelingsledere peger på nogle af de samme fordele og udfordringer ved centerstrukturen.

Intention

De kommuner, der har valgt en centerstruktur, begrundet stort set alle deres valg med et ønske om, at organisationen skal arbejde mere på tværs og dermed styrke kvaliteten i opgaveløsningen. Siloerne skal nedbrydes, og der skal i højere grad tænkes i livsforløb med udgangspunkt i borgerne. Med andre ord giver centerstrukturen en forventning om et mere tværgående perspektiv og tydelige ledelsesforventninger på hvert niveau. Siloerne skal altså rives ned.

De fleste interviewpersoner giver udtryk for, at centerstrukturen er god til at understøtte en politik for hele området, så der er større fokus på overgangene, frem for én politik for hvert fagområde.

“ De tidligere fagcentre var små siloer. Centerstrukturen skulle give mere samarbejde på tværs. Der var ikke det samme flow i organisationen, som der er i dag. Fagkontorerne havde deres egne dagsordener ” (Centerchef)

“ De største fordele ved centerstrukturen er, at man bedre kan tænke på tværs. Det er en mere samarbejdende organisation nu.” (Centerchef)

Et af midlerne til at sikre det tværgående perspektiv i forlængelse af centerstrukturen er at give direktionen en mere strategisk rolle. Det betyder bl.a., at centercheferne skal være tydelige og kunne overtage nogle af direktionens hidtidige opgaver, så direktionen får mere plads til det strategiske.

Det ser imidlertid ud til, at kommunernes centerambitioner har haft svært ved at blomstre i fuldt flor. I de fleste tilfælde har det været vanskeligt at realisere ambitionerne fuldstændigt, og kommunerne har justeret deres centerstrukturer i større eller mindre grad, så de passer til netop deres virkelighed. Det skyldes bl.a., at kommunerne er ekstremt komplekse organisationer, hvor det er svært at komme siloerne til livs. Derudover er der nogle kulturelle barrierer, der udfordrer nye organiseringer.

“ Der var en idealistisk forestilling om en organisation, der gik fuldstændig på tværs, og en forståelse af, at man løser tingene i fællesskab og på tværs. Det er man lykkedes med en del hen af vejen efter lidt justeringer. Man er nok gået skridtet fuldt ud og så efterfølgende et par skridt tilbage ” (Direktør)

“ Man har lavet nogle mellem-løsninger, hvor man er gået på kompromis med centertankegangen. Det er blevet en pragmatisk centerstruktur ” (Direktør)

“ Intentionen var, at centercheferne skulle være mere tydelige og tage nogle opgaver fra direktionen, så direktionen fik mulighed for at være mere strategisk og overordnet. Men hvis man er vant til forvaltningsstruktur, kigger man forbi centercheferne, fordi man tror, det er direktionen, der bestemmer og har ansvaret ” (Afdelingsleder)

Succesopskriften

Størstedelen af de kommunale direktører, centerchefer og funktionsledere er ikke i tvivl om, at centerstrukturen styrker det tværgående samarbejde. Den skaber (i de fleste tilfælde) en klarere arbejdsdeling: Direktionen på det strategiske niveau, mens centercheferne er ansvarlige for deres område. .

“*Søjleopdelinger er en hæmsko for udvikling. Tidligere blev man mødt med, at det lå i en anden afdeling. Nu er der en forventning om, at vi hele tiden kigger til siden*” (Centerchef)

“*Det befordrende ligger i, at man ikke siger, det må være de andres bord. Det er vores bord. Hvis centercheferne tør tænke sådan, fungerer det, og hvis ikke så er det et problem*” (Afdelingsleder)

“*Vi laver masser af tiltag, hvor vi tvinger centercheferne sammen. Der er rigtig mange projekter, hvor ledere og medarbejdere er sammen på kryds og tværs af organisationen.*” (Direktør)

“*Min rolle er bl.a. at fremme samarbejdet mellem centercheferne, når en opgave ligger i mere end et center*” (Direktør)

Hvis man skal lykkes med centerstrukturen og udnytte dens muligheder, kræver det bl.a. en direktion, der er bevidst om eget og centerchefernes ansvar. Direktionen skal kunne leve med, at centercheferne træder et skridt frem, selv om medarbejderne somme-tider vil føle, at den er for usynlig.

“*Jeg ville være en større direktør i den gamle organisation og i højere grad tegne butikken udadtil. Organisationen synes, vi er usynlige i direktionen. Medarbejdere vil have en tydelig direktion. Hvis der er nogle problemer nu, er det faktisk mere nærliggende, at det er centercheferne, der tager den.*” (Direktør)

Samtidig er strukturens succes afhængig af, at centercheferne tør åbne op over for omverdenen. De skal have en kollektiv bevidsthed og turde bringe deres eget centers ressourcer i spil i andre centre. Der er en gensidig forpligtelse til at orientere sig mod hele organisationen og invitere til samspil – både på egen banehalvdel og andres banehalvdele. Centercheferne skal ville det fælles.

Men der er ingen tvivl om, at det kræver en særlig indsats at tænke på tværs. Så selv om centrene kan have meget tilfælles, er der behov for at have det for øje.

“*I stedet for at man hver især løber en kilometer, kan vi løbe tre kilometer ved at lægge ressourcerne sammen. Man skal pulje indsatsen.*” (Centerchef)

“*Centerchefen skal have en klar lederprofil, vide hvad han/hun vil strategisk med området, kunne handle og føre beslutninger ud i livet. Men det er mindst lige så vigtigt, at han/hun kan se, hvordan hans/hendes center spiller sammen med andre centre i borgerens livsperspektiv.*” (Direktør)

“*Centerchefen skal være god til at forstå organisationen og arbejde relationelt. Man kan godt kalde det lobbyarbejde. Men han/hun skal passe på, at han/hun ikke bare kører sit eget show og glemmer de synergier, der kan være ved at time det.*” (Direktør)

Selv om intentionen med centerstrukturene primært er at nedbryde siloerne, er der ingen garantier for et bedre samarbejde på tværs af opgaveløsnin-gen. Interviewpersonerne er dog ikke i tvivl om, at det er et skridt i den rigtige retning. Siloerne bliver måske ikke nedbrudt på én dag, men centerstrukturene gør det i det mindste muligt at bore nogle huller i siloerne.

“*Det er til en vis grad lykkedes at nedbryde siloerne mellem fagområderne. Det kræver dog vedvarende fokus på det tværgående og en direktion, der tager førertrøjen på og tvinger centercheferne sammen.*” (Centerchef)

“*Modellen giver muligheder, men det er menneskerne, som man putter ind i modellen, der afgør, hvordan man bruger den*” (Centerchef)

“*Der er en latent udfordring ved centerstrukturen i forhold til, at det hurtigt kan blive 18 forvaltninger. De er forpligtede til at arbejde på tværs.*” (Direktør)

Centerchefens ledelsesrum

Centerstrukturen betyder som sagt, at direktionen skal træde et skridt tilba-

ge og koncentrere sig om de strategiske udfordringer, mens centercheferne skal styre driften. Dermed bliver centercheferne en slags butiksbestyrer, der hele tiden skal kunne redegøre for, hvad der foregår i biksen. De har både personaleledelse og ansvaret for produktet. Derfor skal centerchefen også være i stand til at navigere i et krydspres og prioritere sin indsats i forhold til direktionen, politikerne, medarbejdere, lederkolleger og kommunens øvrige interessenter.

Det kræver imidlertid nogle direktioner, der kan tilpasse sig deres nye roller. For selv om direktionernes opgave primært er at tænke strategisk, sker det, at de blander sig i dagligdags problemstillinger, som de burde holde sig fra. Centerstrukturen lægger op til, at de skal lade centercheferne stå i forreste linje.

“Som direktør skal du hele tiden have overvejelser om, hvorvidt centerchefens ledelsesrum er stort nok. De, der er direktører, har været vant til at træffe mange beslutninger og gør det stadig. Hvis der er et håndgribeligt problem, vil vi gerne fikse det, fordi vi har en løsning, og fordi så er det hurtigt gjort. Men så indskrænker vi chefernes ledelsesrum.” (Direktør)

Men det kræver også centerchefer, der er i stand til at tage deres ledelsesrum. For centercheferne har mulighed for at træffe de beslutninger, de mener, der er brug for. Og endelig skal organisationens medarbejdere være indstillet på, at det er centercheferne og ikke direktionen, de skal gå til.

Det kan med andre ord være en udfordring at få afklaret snitfladen mellem

direktørens opgaver og centerchefens opgaver såvel som mellem centerchefens opgaver og funktionsledernes opgaver.

“Direktionens opgave er at tænke strategisk, men de kommer ofte til at forholde sig til nogle dagligdags problemstillinger, som de burde holde sig fra. De skal lade centercheferne stå i forreste linje, ellers tager de kompetencerne fra centerchefrollen. Vi er i en proces, hvor vi skal lære at acceptere, at centercheferne har det ledelsesmæssige ansvar.” (Afdelingsleder)

Netværk

Som centerchef er man ekstremt afhængig af et godt netværk – både internt i kommunen og blandt eksterne interessenter. Alle kommunerne bruger fx lederfora med direktører og centerchefer for at understøtte det strategiske arbejde. Selv om centerchefernes udbytte er forskelligt fra gang til gang, er forummet uvurderligt i forhold til netværket med de øvrige centerchefer.

Der er i det hele taget en tendens til, at centercheferne prioriterer forskellige netværk højt. Nogle har endda flere netværk på grund af centrets forskellige faglige ansvarsområder.

“Når vi har noget i chefgruppen, kan vi tænke løsninger på tværs. Der opstår nogle nye ideer, når centercheferne har muligheder for at finde løsninger sammen på tværs. Og det bliver initieret mere, når direktionen også arbejder på tværs.” (Centerchef)

“Centerchefer skal være gode til at begå sig på tværs og kunne skabe relationer. Jo stærkere relationerne er, jo bedre sikrer man det tværfaglige samarbejde.” (Afdelingsleder)

Variation

Selv om kommunerne i høj grad lægger de samme argumenter til grund for deres centerstrukturer, er det tydeligt, at centerstrukturene kommer i mange forskellige afskygninger. Det gælder både i forhold til antal centre, størrelsen på centrene og centrenes fagområder.

Denne miniundersøgelse bygger i hvert fald på syv ret forskellige udgaver af centerstrukturen, og det har naturligvis betydning for centerchefernes rolle/vilkår/opgaver.

Det er dog ikke kun kommunerne imellem, at der er forskelle. Det gælder også imellem centrene inden for den enkelte kommune. Dels varierer centerchefernes opgaver og muligheder i forhold til, om de står i spidsen for et fagcenter eller et stabscenter. Dels varierer det, hvor mange medarbejdere den enkelte centerchef har under sig. Nogle har et par stykker, mens andre har det overordnede ansvar for flere end 100 ledere og 1000 medarbejdere.

Politisk betjening

Et af argumenterne for at lave en centerstruktur er ifølge kommunerne, at de vil styrke den politiske betjening og gøre den mere faglig. Det er imidlertid forskelligt, om kommunerne har indrettet sig, så centercheferne har den politiske betjening, eller om centercheferne primært bliver brugt

til sparring og til at klæde politikerne på, mens direktionen har den direkte kontakt.

“Som centerchef er man inde over opgaver med stor politisk bevågenhed. Det er min opgave at give politikerne et beslutningsgrundlag, hvor de kan vælge mellem forskellige scenarier.” (Centerchef)

“Betjeningen til udvalgene er blevet bedre. Centercheferne er kommet mere på banen. De skal kunne give faglige råd og give plads til politisk prioritering.” (Direktør)

Uanset om ansvaret for politikerbetjeningen ligger hos direktionen eller centercheferne, er der blandt interviewpersonerne enighed om, at centerstrukturen er med til at give politikerne en bedre betjening og dermed bedre forudsætninger for at prioritere kommunens indsats. De peger bl.a. på, at centerstrukturen giver mulighed for at få den faglige ekspertise tættere på det politiske niveau.

“Tidligere var det primært direktørerne, som politikerne havde et forhold til. Politikerne ønskede, at centercheferne var mere inde over. De kan den faglige rådgivning, mens jeg kan stå for den strategiske. Det giver helt klart en bedre politikerbetjening.” (Direktør)

“I den tidligere struktur deltog jeg ikke i politiske møder. Nu har jeg ansvaret for dagsordener og bruger en del tid på den politiske betjening. Det er vigtigt, at de politiske beslutninger træffes på et informeret grundlag.” (Centerchef)

I de tilfælde, hvor centercheferne ikke har den direkte betjening af politikerne, giver de udtryk for, at det kan være en udfordring at oversætte de politiske ønsker længere ud i organisationen, når de ikke selv er til stede i det politiske rum.

Stabscentre kontra fagcentre

En af fordelene ved en centerstruktur er ifølge kommunerne, at det giver



mulighed for at prioritere kommunens udvikling højere. Dels skal direktionen primært beskæftige sig med det strategiske, og dels bliver centercheferne i højere grad inviteret ind i et strategisk rum.

Det er i den forbindelse dog ikke uvæsentligt, om man er chef for et stabscenter eller et fagcenter. For som chef for et fagcenter er den primære opgave at have styr på driften. Samtidig er det ikke ualmindeligt, at man har mange ledere og medarbejdere under sig. Derfor kan stabscentre have lettere ved at koncentrere sig om udviklingen af kommunen, da de skal koncentrere sig mindre om selve driften.

Centerchefens opgaver

Qua de forskellige udformninger af centerstrukturerne varierer centerchefernes opgaver og roller også en del. Centerchefer på fagområder, der har et større område og flere medarbejdere under sig, vil alt andet lige bruge mere tid på drift og personale-

ledelse end en centerchef på et af de mindre stabsområder.

Stort set alle centercheferne giver dog udtryk for, at det først og fremmest er driften i form af økonomi og styring, der fylder. Derudover bruger de tid på at skabe samarbejdskulturer, myndighedsindsats, samarbejde med andre centre, politikerbetjening, kommunikation, strategisk udvikling, personaleledelse og netværk.

“Man kan ikke være verdensmester til alle opgaverne. Det vigtigste er, at centerchefen har det driftsmæssige udsyn, og at han/hun kan eksekvere.”
(Direktør)

“Som centerchef handler det ikke om at være den dygtigste på et fagområde. Man skal i stedet kunne se ting på tværs og ting i relationer.”
(Centerchef)

Lige såvel som direktøren skal være opmærksom på ikke at blande sig for

meget i centerchefens opgaveportefølje, skal centerchefen sørge for at udnytte strukturens muligheder og give plads til sine medarbejdere. Centerchefen skal ikke være dommer på det faglige, men udstikke nogle rammer og mål for fagligheden.

Det betyder bl.a., at centercheferne skal kunne skifte mellem at være strategiske og holde styr på driften. De skal kunne lede både op, ned og til siden. Mens det er naturligt for nogle centerchefer at træde ind i et strategisk rum, er det en udfordring for andre.

“Det er vigtigt at have fagligt mod som centerchef. Du skal turde holde fast i, at metoden er rigtig, selv om der er støj på linjen. Direktørerne bliver let orienteret mod politikerne, og så er det vigtigt, at centercheferne står fast og ikke løber med.”
(Direktør)

Kompetencer

Forskelligheden i centerchefernes opgaver, ledelsesvilkår og ansvarsområder gør det svært at lave en entydig profil. Men uanset om centercheferne står i spidsen for sundhedsområdet, økonomiområdet eller et tredje område, er der ifølge både direktører, centercheferne selv og afdelingsledere alligevel en række kompetencekrav til centercheferne, der går igen. De skal bl.a. være gode til at se på tværs i organisationen og kunne veksle mellem at lede nedad og opad.

Der er naturligvis ikke tale om en udtømmende liste over centerchefens kompetencer, men derimod et kondenseret bud på baggrund af undersøgelsens interview.

Politisk tæt

- I og med at centercheferne er kommet et skridt tættere på det politiske niveau, er det endnu vigtigere, at de forstår det politiske system og kan agere i det

Oversætte

- Centercheferne har en vigtig rolle i forhold til at oversætte både nedad og opad. De er bindeleddet mellem politikerne, direktionen og medarbejderne. De skal få medarbejderne til at udføre politikernes ønsker og direktionens strategiske beslutninger. Samtidig har de en opgave i at bære medarbejdernes overvejelser opad. Det stiller krav til deres kommunikative evner. De skal både kunne tale politikernes sprog og fagspecialisternes sprog
- Et center kan bestå af mange forskellige fagligheder. Det er imidlertid centerchefernes opgave at få dem til at tale samme sprog og gå i samme retning

Faglighed

- Centerchefer behøver ikke at være de dygtigste på et givent fagområde, men de skal alligevel have fingeren på pulsen, så de både kan vende problemstillinger med medarbejderne og klæde politikerne ordentligt på

Se på tværs

- Det ligger implicit i centerstrukturen, at det tværgående er i højsædet. Centercheferne skal imidlertid få det til at ske i virkeligheden. Det er deres opgave at spille deres egne centre på banen, når det giver mening. De skal hele tiden kigge mod deres kolleger i de andre centre og have øje for den indbyrdes afhængighed

Relationer

- En af centerchefernes vigtigste kompetencer er evnen til at skabe relationer. Jo stærkere relationerne er, jo bedre sikrer man det tværfaglige samarbejde





- Centerchefer er afhængige af deres relationer – både opad, nedad og til siden. Derfor bruger centerchefer bl.a. meget tid på forskellige netværk og fora

Strategi og udvikling

- Centercheferne bliver i højere grad inviteret med ind i det strategiske rum, hvor kommunens retning bliver diskuteret. Samtidig skal de udvikle visioner for eget centerområde i samarbejde med direktionen

Økonomistyring

- Det er centerchefernes ansvar, at der er styr på driften. De er butiksbestyrerne, der hele tiden skal kunne redegøre for, hvad der foregår i boksen. De har både personaleledelse og ansvaret for produktet

“Centerchefer skal kunne lide at lykkes gennem andre og kunne trives i det krydspres, der opleves ovenfra og nedefra. Man skal være god til at prioritere og lave strategisk planlægning. Man skal være god til at få skabt gode ledelseskæder. Og man skal være god til at skabe relationer og tænke innovativt.” (Centerchef)

“En centerchef skal kunne tænke i helheder, være tydelig i sin kommunikation, målrettet, reflekterende og ydmyg over for forskellige fagligheder.” (Afdelingsleder)

Metode

Udvælgelse

Omkring halvdelen af landets 98 kommuner har indført en centermodel. I første omgang blev flere kommuner sorteret fra, fordi deres organisationsdiagrammer ikke indikerede, at der er tale om en centermodel i praksis. Samtidig er der kommuner, der har en organisering, der på nogle områder minder om en centerstruktur og på andre områder minder om en mere traditionel struktur.

Interview

Herefter blev 12 kommuner udvalgt til telefoninterview, hvor direktører/HR-chefer fortalte om de udvalgte kommuners centermodel. Ud fra interviewene, geografiske kriterier, kommunestørrelser og vurderinger af land- kontra bykommuner valgte projektgruppen syv kommuner ud til kvalitative interview.

Hensigten med interviewene var at opstille konkrete kriterier for en "idealtypisk" centerstruktur, men også i den forbindelse skitsere centerstruktur-lignende tiltag. Det var bl.a. forventningen, at interviewene kunne give viden om, hvorvidt centercheferne:

- Refererer til en samlet, smal direktion
- Har tværgående ledelsesopgaver
- Leder gennem andre ledere, der opererer på forvaltningsniveau
- Har opgaver i forhold til kommunens politiske niveau

For hver af de udvalgte kommuner er der gennemført uddybende kvalitative interviews med kommunaldirektør/direktør, centerchefer samt funktionsledere. Hensigten var bl.a. at skitsere vilkår for ledelse i centerstrukturerne. Det omfatter et fokus på ledelsesspændet, men også på hvilke snitflader, der er mellem direktionen og centercheferne samt mellem centercheferne og funktionsledere i forhold til at udøve:

- Strategisk ledelse (og koblingen til det politiske niveau)
- Økonomisk/administrativ ledelse
- Personaleledelse
- Faglig ledelse

Interviewene blev gennemført enkeltvis og varede halvanden time.

